

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közzététele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

Alapszakos diplomámat 2019-ben, pszichológia szakon szereztem, és 2021. júniusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetemen, emberi erőforrás tanácsadó mesterképzésen. Mesterszakos diplomamunkámban kutatóként célom volt a munkahelyi mentálhigiénének azon vonatkozásait feltárni, hogy a munkaerőpiacon jelenleg jelen lévő négy generáció – Baby Boom, X, Y, Z – vonatkozásában megismerjem a különböző generációk mentálhigiénés sajátosságait. Álláspontom szerint, egy modern, 21. századi HR stratégia kiemelt eleme kell legyen mind a mentálhigiéné, mind pedig a generációmenedzsment, a generációs diverzitásból adódó pozitív következmények felismerése, feltérképezése, és ennek mentén a hatékonyság növelése. Kutatásom eredményes elkészültéhez, illetve diplomamunkám elkészítéséhez hozzájárult konzulensem, Hollósy-Vadász Gábor szakmai támogatása, aki végig figyelemmel kísérte, és segítette munkámat. Jelen tanulmányban a kutatásom eredményeit kívánom bemutatni.

Szeles Stella Anna

SZELES STELLA ANNA

A MUNKAHELYI MENTÁLHIGIÉNÉ GENERÁCIÓS JELLEMZŐI

Generációs különbségek a munkahelyi stressz, megküzdési stratégiák, szervezeti elkötelezettség, szervezeti elégedettség, és jól-lét függvényében

A cikk alapjául szolgáló kutatásban a szerző célja volt a munkahelyi mentálhigiénének azon vonatkozásait feltárni, hogy a munkaerőpiacon ma jelen lévő négy generáció – Baby Boom, X, Y, Z – vonatkozásában megismerje az egyes generációk mentálhigiénés sajátosságait, a munkahelyi stressz és a munkafüggőség függvényében, illetve a szervezeti elkötelezettség, szervezeti elégedettség, jól-lét tekintetében, és feltérképezze a különböző generációkra jellemző megküzdési stratégiákat. Hipotézisei egy kivételével részben, avagy egészben igazolódtak. A kutatás eredményei alátámasztják, hogy vannak kimutatható, karakterisztikus generációs jellegzetességek a munkahelyi mentálhigiéné kutatott aspektusainak függvényében. Nélkülözhetetlen az életkor-tudatos, életkor-barát HR politika bevezetése a modern 21. századi szervezeteknél.

Bevezetés

Szakmai véleményem szerint a generációs sokszínűség, generációmenedzsment feltérképezése, a generációs különbségek feltárása a munkaszervezetek hatékony működésének aspektusából, illetve az emberi erőforrás tanácsadás szempontjából elemi fontosságú. Magyarországon azon munkáltatók száma, amelyek életkor-tudatos és életkor-barát HR politikát folytatnak nagyon alacsony (Tardos, 2017). A jelenlegi használt HR módszerek helyett eredményesebb volna a munkahelyeken belül a fiatal és idősebb munkavállalókat célzó tevékenységek kiegyenlítése, újragondolása, fejlesztése. Az életkor-tudatos HR politikának fontos szegmense a munkahelyi mentálhigiéné. A generációkutatások során a szakemberek a generációk számos jellemzőjét azonosították, mind általánosságban, mind a munkahelyi környezetben. Ellenben a szakirodalom keveset foglalkozik a generációk tekintetében a munkahelyi mentálhigiénés sajátosságokkal. Humán szakemberként úgy gondolom, a jövőre való tekintettel a generációmenedzsment kiemelt változójaként volna szükséges kezelni a munkahelyi mentálhigiénés sajátosságokat, az életkor-tudatos HR politika egyik pilléreként kiemelni ezen generációs jellemzőket, és a stratégiát, használt módszereket, szervezeti kultúrát többek közt ezen generációs különbségekre volna célszerű formálni.

Kutatóként célom volt diplomamunkámban a munkahelyi mentálhigiénének azon vonatkozásait feltárni, hogy a munkaerőpiacon jelenleg jelen lévő négy generáció – Baby Boom, X, Y, Z – vonatkozásában megismerjem a különböző generációk mentálhigiénés sajátosságait.

Témám újszerűségét, és aktualitását alátámasztja, hogy az általam kutatott, mért változók együttes összefüggései még nem képezték korábbi kutatás tárgyát. Diplomamunkámban kutattam a generációs különbségeket a munkahelyi stressz és a munkafüggőség függvényében, a szervezeti elkötelezettség, szervezeti elégedettség, jól-lét tekintetében, illetve feltártam a megküzdési stratégiák vonatkozásában mérhető generációs jellemzőket, feltérképeztem a változók közötti összefüggéseket.

A szakirodalom, illetve korábbi empirikus kutatási eredmények alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: A Baby Boom és X generáció munkavállalóira az érzelmi-fókuszú megküzdés jellemző, az Y és Z generáció munkavállalóira a probléma-fókuszú megküzdés.

H2: A Baby Boom és X generáció munkavállalóinál a munkafüggőség erőteljesebben van jelen.

H3: Az Y és Z generáció munkavállalóinál a munkahelyi stressz erőteljesebben van jelen.

H4: A fizetéssel, juttatásokkal való elégedettség függvényében kimutatható különbségek fedezhetőek fel a generációk között a szervezeti elkötelezettség, munkahelyi elégedettség és jól-lét függvényében.

H5: Negatív korreláció figyelhető meg a munkahelyi stressz és munkahelyi elégedettség, jól-lét függvényében.

H6: Negatív korreláció figyelhető meg a munkafüggőség és a jól-lét között.

A generáció fogalmának keretbe helyezése, és a generációmenedzsment elmélete

A generáció fogalma, a modern generációelméletek

A generáció fogalmát a szakirodalom többféleképpen értelmezi, eltérő definíciókat használnak az eltérő tudományterületek. A szakemberek egy része akként értelmezi, hogy a generációk fő összekötő komponense a kollektív öntudat, mások e komponensként az életkort, a kohorszokat és a korszakokat magyarázzák, és a fogalomalkotásban létezik a két megközelítés ötvözése is. A generációk tekintetében a kollektív öntudatot elsőként Karl Mannheim (1952) definiálta, munkássága a modern generációfelfogás elsődleges megalapozása. A generációt aszerint határozta meg, mint az egy időszakban született személyek összessége, azonos lokációval és világnézettel, továbbá közösen átélt történelmi eseményekkel. Hasonlóképpen értelmez Kupperschmidt (2000) és Soulez (2011) is. Definiálásuk szerint a generációkban egyedülálló attitűdöt formálnak a közösen átélt események és tapasztalatok, ez az egyedülálló attitűd pedig meghatározza a viselkedésüket. Howe és Strauss (1991) nevéhez köthető a generációelmélet alapjainak meghatározása. Egy történelmi időn és téren osztozó, ezáltal kollektív személyiséggel rendelkező személyek csoportjaként határozták meg a generációt. Összességében a generációhoz tartozás meghatározói, hogy egyforma életkorú egyének azonos értékeket képviselnek, együttesen élik meg önmagukat, és történelmileg ugyanazon korszakban, ugyanazon geográfiai körülmények között élnek (Pais, 2013).

Vannak olyan megközelítések, amelyek szerint a különböző generációk értékrendjének az alapját az úgynevezett „kohorszélmények” adják. Ezek határozzák meg viselkedésüket, tulajdonságukat, és akár világnézetükre is hatással vannak. Ezekre a jelenségekre más szakemberek „kollektív tudatként” hivatkoznak abból adódóan, hogy azok a történések, változások, amelyek a pubertás korban, illetve a fiatal felnőtt korban következnek be, fokozottan emlékezetesek maradnak az egyének számára és ennek eredményeként egy teljes generáció értékrendjét, preferenciáit, hozzáállását is meghatározzák. Ez a generációelméleti megközelítés olyan kutatási eredményeket vesz alapul, amelyek bizonyítják, hogy azok az emberek, akik hasonló eseményeken mentek keresztül, és azt az emlékezetükben megőrizték, azok hasonló értékrendet és elvárásokat képviselnek (Ng&Parry, 2016). Gilleard ezt a megközelítést azzal egészíti ki, hogy az egy generációhoz tartozók közötti valódi kötődés kialakulásához nem elég az, hogy azonos időszakban vannak jelen, hanem a közösen átélt tapasztalatokon, eseményeken keresztül közösen megélt időszaknak egyértelműen tudatában is kell lenniük (Gilleard, 2004).

Generációmenedzsment

A generációmenedzsment az a menedzsmenttechnika, amelyben hangsúlyt fektetnek a generációs diverzitásra a stratégiai tervezés és fejlesztések során (Biba, 2013).

A generációmenedzsment Biba Sándor megközelítése alapján nem a különböző korcsoportok személyiségjegyeinek, viselkedéses jegyeinek egységesítésére törekszik, hanem a cél, az eredményes, sikeres együttműködés kialakítása, ahol az eltérő generációk egymás munkavégzését, hatékonyságát támogatják. Kiemelt fontosságú a tudásmenedzsment, azaz a szervezeti tudás megtartása, és megosztása. A fiatal munkavállalók biztosítják az új impulzusokat, hozzák az új technológiai módszereket, a fenntartható fejlődést, az idősebb munkavállalók pedig széleskörű tapasztalatukkal, ezen tapasztalatok átadásával járulnak hozzá a hatékonysághoz (Varjasi, 2018). Fontos felismerni a munkáltatóknak, hogy alkalmazkodni szükséges a generációk különböző igényeihez, és építeni kell a generációs diverzitásra. Életkor-tudatos, életkor-barát HR politikát jelenleg Magyarországon nagyon kevés szervezet folytat.

Tardos Katalin megfogalmazása szerint (2017) a fiatal munkavállalók foglalkoztatásáért zajló munkaerőpiaci versenyből adódóan a munkáltatók szélsőségesen nagy energiát és anyagi tőkét fordítanak a fiatalabb generációkhoz köthető tevékenységek megvalósítására, és nem fordítanak figyelmet, nem fektetnek energiát, sem anyagi forrást az idősebb munkavállalók szaktudásának, tapasztalatának és munkaerejének megtartására. A jelenleg használt HR módszerek helyett eredményesebb volna a munkahelyeken belül a fiatal és idősebb munkavállalókat célzó tevékenységek kiegyenlítése, újragondolása, fejlesztése. A jövőben minden szektorban és társadalmi szinten kiemelten fontos volna az „active aging” politikájának a módszeres használata. *„Ahhoz, hogy a különböző életkorú munkavállalókat ne érje hátrány a foglalkoztatás során, és szubjektíve is érezhesék az életkor-barát HR-politika és stratégia pozitív hatásait, sokkal tudatosabban kell a szervezeti kultúrában is megjeleníteni ezeket az értékeket. A szervezeti kultúrában alapvető fontosságú, de nem elég a diszkrimináció-mentesség biztosítása, hanem a generációkkal kapcsolatos pozitív üzenetek megfogalmazása is szükséges. Érdemes volna a munkáltatóknak a toborzás és kiválasztás életkor alapú auditját is elvégeznie, és proaktív módszereket kidolgozni a különböző generációk elérésére. A multigenerációs menedzsment fejlesztése egy szervezeti tanulási folyamatot jelent. Ennek fontos része lehet a generációk közötti tudástranszfer tudatos alakítása, amely abban is segítheti a szervezeteket, hogy a multigenerációs munkaerővel kapcsolatos előnyökből nagyobb arányban részesüljenek a jövőben.”*

Az életkor-tudatos HR politikának fontos szegmense lehet a munkahelyi mentálhigiéné. A generációkutatások során a szakemberek a generációk számos jellemzőjét azonosították, mind általánosságban, mind a munkahelyi környezetben. Ellenben a szakirodalom keveset foglalkozik a generációk tekintetében a munkahelyi mentálhigiéné sajátosságokkal, mint a munkahelyi stresszel, megküzdési stratégiákkal, munkamániával, a szervezeti elégedettséggel és elkötelezettséggel, illetve a jól-lét témakörével. Humán szakemberként úgy gondolom, a jövőre való tekintettel a generációmenedzsment kiemelt változójaként volna szükséges kezelni a munkahelyi mentálhigiéné sajátosságokat, az életkor-tudatos HR politika egyik pilléréként kiemelni ezen generációs jellemzőket, és a stratégiát, használt módszereket, szervezeti kultúrát többek közt ezen generációs különbségekre volna célszerű formálni.

Kutatás

Mintavételi eljárás, módszerek, mérőeszközök

A kutatásom folyamán a kérdőív kitöltőit négy csoportra osztottam:

- 1. csoport: Baby Boom generáció: 1946-1965 között született munkavállalók.
- 2. csoport: X generáció: 1966-1979 között született munkavállalók.
- 3. csoport: Y generáció: 1980-1995 között született munkavállalók.
- 4. csoport: Z generáció: 1996-2009 között született munkavállalók.

A kutatott változók mérésére az alábbi mérőeszközöket használok:

- A munkahelyi stressz mérésére: Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II., rövidítve COPSQ II. (Nistor et al., 2015);
- A munkafüggőség mérésére: Munkafüggőség Kockázata Kérdőív, rövidítve WART (Paksi et al., 2009);
- A megküzdési dimenziók feltérképezésére: Konfliktusmegoldó Kérdőív, rövidítve WOC-22 (Rózsa et al., 2008);
- A jól-lét mérésére: WHO Jól-lét Kérdőív, rövidítve WBI-5 (Susánszky et al., 2006);
- A szervezeti elégedettség mérésére: célzott kérdéssel feltevések Likert-skálán, továbbá a COPSQ II. kérdőív szervezeti elégedettség skálája;
- A szervezeti elkötelezettség mérésére: COPSQ II. kérdőív munkahely iránti elkötelezettség skálája.

Az általam összeállított kérdőívcsomagot a tájékoztatót követően általános demográfiai kérdésekkel, és a jelenlegi munkavégzésre vonatkozó kérdésekkel nyitottam, ezt követően kérdeztem rá arra, mennyire elégedettek fizetésükkel, juttatásaikkal, illetve, hogy mennyire elégedettek jelenlegi munkahelyükkel, munkakörükkel. A kérdőívcsomagban továbbá a fent felsorolt kérdőívek, a COPSQII, a WART, a WOC-22, a WBI-5 kérdőívek szerepeltek.

A kérdőívcsomagomat a Google Űrlapok segítségével hoztam létre, ezáltal online egyszerűen hozzáférhetővé téve azt. A kérdőív kitöltőinek kiválasztása randomizált módszerrel történt, az eljárás alapja véletlen kiválasztás volt. Az egyik közösségi média oldalon léptem be olyan csoportokba, közösségekbe, amelyekben széleskörűen elértem az általam kutatni kívánt célcsoportokat. 248 fő töltötte ki az általam összeállított kérdőívcsomagot, ellenben a torzító tényezők kizárása érdekében, csak a 19-65 év közötti, alkalmazottként dolgozó résztvevők válaszait értékeltem, akik minimum 1 éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön.

Statisztikai eljárások bemutatása

A kapott adatok elemzésére az SPSS statisztikai szoftvert használtam. Első lépésként ellenőriztem az adatokat, kiszűrtem azokat az kiugró értékeket, amelyek eltorzíthatták volna a statisztikát. A COPSQ II kérdőív értékelési útmutatójának megfelelően elvégeztem a fordított kérdések esetében a skálaértékek átkódolását, majd azt követően minden kérdést 0-tól (minimumérték, pl. „nagyon kis mértékben”) 100-ig (maximumérték, pl. „nagyon nagy mértékben”) terjedő értékekre transzformáltam. A Megküzdési módok kérdőív értékelési instrukciói alapján a kérdésekből kialakítottam az alskálákat, illetve a WART és a WHO-Jól-lét kérdőívek esetében kiszámítottam a kérdésekre adott válaszok összesített pontszámait. A változók előzetes áttekintése céljából leíró statisztikákat végeztem. Ezt követően a normalitás ellenőrzésére a Kolmogorov-Smirnov tesztet alkalmaztam. Az eredmények alapján minden változó értéke szignifikánsan nem normális eloszlást mutat, ezért az adatok generációk közötti összehasonlítására a Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam. Abban az esetben, amikor a Kruskal-Wallis próba eredménye szignifikáns eltérést mutatott a generációk között, a különböző generációk közötti konkrét különbségek kimutatására a Mann-Whitney próbát használtam a különböző generációk páronkénti vizsgálatával. A változók közötti lineáris összefüggések vizsgálatára – tekintve, hogy minden változó értéke szignifikánsan nem normális eloszlást mutatott – Spearman féle korrelációt végeztem.

Eredmények

Leíró statisztikai adatok

A vizsgálat során 218 fő adatai kerültek elemzésre. A minta nem szerinti összetételét illetően a női válaszadók vannak többségben, 151 fő (69,27%) kitöltő nő. A generációk szerinti bontásban a résztvevők aránya kiegyenlítettnek tekinthető, azonban kisebb eltéréssel legnagyobb számban az Y generáció tagjai vettek részt a kérdőívek kitöltésében. A kitöltők 19,72 %-a (43 fő) a Baby-boom, 20,18 %-a (44 fő) az X, 34,86 %-a (76 fő) az Y, és 25,23 %-a (55 fő) a Z generáció tagja. Az iskolai végzettség szempontjából a főiskolai vagy egyetemi BA/BSc, illetve MA/MSc diplomával rendelkezők aránya a nagyobb a kérdőíveket kitöltők között. Összességében a válaszadók 71,1 %-a, 155 fő valamilyen szintű felsőfokú képzettséggel rendelkezik. A válaszadók mindegyike alkalmazottként dolgozik, legnagyobb részben teljes munkaidős munkaviszonnyal rendelkeznek (200 fő, 91,74%). A válaszadók között arányaiban lényegesebb több a szellemi munkát végző (173 fő, 79,36%), mint a fizikai dolgozó (45 fő, 20,64%).

Hipotézisek értékelése

A statisztikai elemzések eredményei alapján az általam megfogalmazott hipotézisek az alábbiakban értékelhetők:

H1: A Baby Boom és X generáció munkavállalóira az érzelmi-fókuszú megküzdés jellemző, az Y és Z generáció munkavállalóira a probléma-fókuszú megküzdés.

A hipotézis részben igazolódott. Az eredmények alapján az Y és a Z generáció tagjaira szignifikánsan jellemzőbb a probléma-fókuszú megküzdés, mint a Baby Boom és az X generáció tagjaira. Ennek megfelelően a hipotézis igazolódott arra vonatkozóan, hogy a fiatalabb generációra a problémafókuszú megküzdés jellemzőbb. Abból a szempontból viszont a hipotézis nem igazolódott, hogy a Baby Boom és az X generáció tagjaira az érzelmi fókuszú megküzdés jellemzőbb, erre vonatkozóan szignifikáns eltérések nem állapíthatók meg. Az eredmények alapján az X generáció tagjaira az érzelmi indíttatású cselekmények kevésbé jellemzőek, mint a többi generáció tagjaira.

H2: A Baby Boom és X generáció munkavállalóinál a munkafüggőség erőteljesebben van jelen.

A hipotézis nem igazolódott. A munkafüggőség mértékében a generációk között jelentős eltérések nem mutathatók ki.

H3: Az Y és Z generáció munkavállalóinál a munkahelyi stressz erőteljesebben van jelen.

A hipotézis részben igazolódott. Az Y és a Z generáció a munkahelyen általánosságban nagyobb stressznek vannak kitéve, mint az idősebb generációk tagjai. Az eredmények alapján a Z generáció tagjai számára kifejezetten stresszorként jelenik meg, hogy számukra nem egyértelműek a munkájukra vonatkozó célkitűzések, a feljük irányuló elvárások, illetve az, hogy a munkájuk során milyen felelősséggel tartoznak, mik a felelősségi köreik. Az Y generáció tagjai több szerepkonfliktus élnek meg a munkájuk során, gyakrabban találkoznak ellentétes elvárásokkal. Nagyobb mértékben okoz stresszt számukra, hogy megítélésük szerint több felesleges, illetve mások által nem teljesen elfogadott feladatot kell végezniük. A szexuális zaklatás tekintetében szintén a fiatalabb generációk tagjai vannak kitéve nagyobb stresszterhelésnek. A hipotézist azért tekinthetjük csak részben igazolodottnak, mivel az egészségi állapot megítélése a munkahelyi stressz vonatkozásában, a Baby Boom és az X generáció tagjainál lényegesen rosszabbnak ítélt aspektus, mint az Y és a Z generáció tagjainál. Az X generáció tagjai abban a tekintetben élnek meg nagyobb stresszt a többi generációhoz képest, hogy nem tartják elegendőnek a munkatársaiktól kapott segítséget,

támogatást, kevés visszajelzést kapnak munkatársaiktól a munkájukra vonatkozóan. A Z generáció tagjainak szubjektív stresszérzete szignifikánsan alacsonyabb a többi generáció tagjaihoz képest, annak ellenére, hogy az Y generációval együtt általánosságban nagyobb stressznek vannak kitéve a munkahelyükön.

H4: A fizetéssel, juttatásokkal való elégedettség függvényében kimutatható különbségek fedezhetőek fel a generációk között a szervezeti elkötelezettség, munkahelyi elégedettség és jól-lét függvényében.

A hipotézis részben igazolódott. A fizetéssel, juttatásokkal való elégedettség minden generáció tekintetében szignifikáns összefüggést mutat a munkahelyi elégedettséggel, tehát minél elégedettebbek a fizetéssel, illetve a juttatásokkal, annál nagyobb az elégedettség a munkahellyel. A munkahely iránti elkötelezettség szempontjából azonban már vannak különbségek a generációk között. A szervezeti elkötelezettséggel való összefüggés szempontjából a Baby Boom, az Y és a Z generáció tekintetében szignifikáns összefüggés mutatható ki a fizetéssel, juttatásokkal, az X generáció tagjainál azonban nem mutatható ki ilyen jellegű összefüggés. A jól-lét megítélésével kapcsolatosan az Y generáció tagjainál nem mutatható ki összefüggés a fizetéssel, juttatásokkal való elégedettséggel, a többi generáció tagjainál viszont kimutathatók szignifikáns összefüggések. Az eredmények alapján tehát vannak különbségek a generációk tekintetében abból a szempontból, hogy a fizetéssel való elégedettség befolyással van-e a munkahely iránti elkötelezettségre, illetve a jól-létre.

H5: Negatív korreláció figyelhető meg a munkahelyi stressz és munkahelyi elégedettség, jól-lét függvényében.

A hipotézis igazolódott. Az eredmények alapján megállapítható, hogy azok a személyek, akiknél magasabb a különböző mutatók szerint a munkahelyi stressz mértéke, elégedetlenebbek a munkahelyükkel, és az életminőségüket is negatívabban értékelik a jól-lét skála eredményei alapján.

H6: Negatív korreláció figyelhető meg a munkafüggőség és a jól-lét között.

A hipotézis igazolódott. Az alacsonyabb munkafüggőség magasabb jól-léttel és jobb önbecsült egészségi állapottal jár együtt.

Összegzés

Célkitűzésem a generációs különbségek feltérképezése volt a munkahelyi mentálhigiéné aspektusainak (munkahelyi stressz, munkahelyi elégedettség, munkahelyi elkötelezettség, munkafüggőség, jól-lét) tekintetében. Kutatásommal sikerült ezeket a kapcsolatokat feltárnom, és igazolnom, hogy vannak mérhető, karakterisztikus, általánosítható generációs különbségek a munkahelyi mentálhigiéné függvényében, amelyekből tud építkezni egy életkor-barát, életkor-tudatos HR politika. Továbbá sikerült kiemelnem és hangsúlyoznom a kutatásom eredményeivel, hogy kiemelten fontos a munkahelyi mentálhigiéné a szervezeti elégedettség, és a szervezeti elkötelezettség szempontjából is.

HR tanácsadóként, szakmai álláspontom szerint a szervezeteknek biztosítaniuk kell azokat a mentálhigiénéis lehetőségeket, amelyek megoldást jelentenek a munkahelyi stressz kezelésére. Erre számos eszköz áll rendelkezésre a humán szakemberek részére. Érdemes magára a szervezetre és a munkakörökre szabva összeállítani olyan stresszkezelő programcsomagot, amely során a munkavállalók széleskörű konfliktuskezelési, stresszkezelési repertoárt sajátíthatnak el. Továbbá a szervezet bérezési, juttatási stratégiájának fejlesztése során érdemes hangsúlyt fektetni arra, hogy erős kapcsolat van a fizetéssel, juttatásokkal való elégedettség, és a szervezeti elkötelezettség között.

Diplomamunkám eredményeire támaszkodva és kihangsúlyozva a generációs munkahelyi mentálhigiénés jellegzetességeket fontosnak tartom továbbá az onboarding- és mentorprogramokat, az egészségfejlesztő programokat, a tudásmegosztást, illetve az illetékességi, hatásköri keretek egyértelműsítését. A Z generáció tagjai számára magas distresszt idéz elő, hogy számukra nem egyértelműek a munkájukra vonatkozó célkitűzések, a feléjük irányuló elvárások, illetve az, hogy a munkájuk során milyen felelősséggel tartoznak, mik a felelősségi köreik. Ennek kiküszöbölésére, feloldására egy szervezetre, és munkakörökre szabott onboarding-, vagy/és mentorprogramot tartok megfelelő módszernek. A program során az új belépő kollégával szükséges megismertetni a szervezet működését, struktúráját, kultúráját, a munkakörhöz tartozó kulcsembereket, továbbá egy idősebb, tapasztalt kolléga szaktudása, támogatása is biztonságot nyújthat, és elősegítheti ezeknek a konfliktusoknak a feloldását. Ezen programok a tudásmegosztást is elősegítik. Nem szabad a szervezeteknek megfeledezni az egészség-megtartás, és egészség-fejlesztés fontosságáról sem. Ez kiemelten fontos a Baby Boom és az X generációk tekintetében abból a szempontból, hogy ők saját szubjektív egészségi állapotukat lényegesen rosszabbnak ítélik, mint az Y vagy Z generáció tagjai. Hansúlyt kell fektetni a szerepkonfliktusok feloldására irányuló intézkedésekre is. Az Y generáció esetében a szerepkonfliktusból adódó distressz szignifikánsan magasabb, mint a többi generáció tagjainál. Ennek kiküszöbölésére fontos, a munkakör egyértelműsége, a munkaköri hatáskörök, felelősségi körök pontos, írott tisztázása, a különböző szakterületek közötti kompetenciahatárok kijelölése egyaránt. Mindez a fentebb említett Z generációs konfliktus esetén is hasznos. A javasolt programok, intézkedések nem kizárólag egy-egy generáció, hanem a szervezet minden munkavállalójának munkahelyi mentálhigiénéjére pozitív hatást gyakorolhatnak.

A generációk esetében fontos még fókuszba helyezni a tudásmegosztás hasznosságát is. A humán szakembereknek, és a vezetőknek fel kell ismernie, és érdemes volna a mindennapi munkavégzési rutinba azt beépíteni, hogy csoportmunka, projektmunka során, a csoport tagja különböző generáció résztvevői legyenek.

A fenti szervezeti intézkedések, programok mind egyéni, mind a szervezeti szinten pozitív hatást gyakorolnak. Az egyének jól-léte, elégedettsége, elkötelezettsége növekedik. Hozzájárulnak a lelki egészség kialakításához és megtartásához, a szétszórtság, csökkent koncentrációképesség, memóriazavarok, hibázások, döntésképtelenség feloldásához, a belső rugalmasság, nyitottság, kreativitás, motiváció serkentéséhez, a vállalat iránti elkötelezettség erősödéséhez, a munka-magánélet határainak tudatosításához, az önismerethez, megküzdési stratégiák, konfliktuskezelési stratégiák elsajátításához, szükségletek és preferenciák felismeréséhez, szerepkonfliktusok tisztázásához, mentálisan egészséges, elkötelezett, motivált munkavállalókhöz. Ezen pozitív hatásokból adódóan csökkenő fluktuáció, kevesebb hiányzás realizálható, csökkennek a szervezet költségei, nő a szervezet versenyképessége, hatékonysága, termelékenység, anyagi nyeresége.

Irodalomjegyzék:

- Biba, S. (2013). Generációmenedzsment. In Szabó Sz., Szakács G. (szerk. 2015): *Közszolgálati HR menedzsment*. NKE Szolgáltató Kft. Budapest.
- Gilleard, C. (2004). Cohorts and Generations in the Study of Social Change. *Social Theory & Health*, Palgrave Macmillan Ltd.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), p. 65-76.
- Mannheim, K. (1952). *The sociological problem of generations: essays on the sociology of knowledge*. RKP.
- Nistor, K., Ádám, Sz., Cserháti, Z., Szabó, A., Zakor, T. & Stauder, A. (2015). A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) magyar verziójának pszichometriai jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*. 16(2), p. 179-207.

- Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational Research in Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, p. 1-41.
- Pais, E. R. (2013). *Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához*. Pécsi Tudományegyetem.
- Paksi, B., Rózsa, S., Kun, B., Arnold, P. & Demetrovics, Z. (2009). A magyar népesség addiktológiai problémái: az Országos Lakossági Adatfelvétel az Addiktológiai Problémákról (OLAAP) reprezentatív felmérés módszertana és a minta leíró jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 10(4) p. 273-300.
- Rózsa, S., Purebl, Gy., Susánszky, É., Kó, N., Szádóczky, E., Réthelyi, J., Danis, I., Skrabski, Á. & Kopp, M. (2008). A megküzdés dimenziói: a Konfliktusmegoldó Kérdőív hazai adaptációja. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 9, p. 217-241.
- Soulez, S. & Soulez, C. G. (2011). Recruitment Marketing and Generational Segmentation: A Critical Analysis Based on a Sub-Segment of Generation Y. *Recherche et Applications En Marketing*, 26(1), p. 39-55.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company Inc.
- Susánszky, É., Konkol Thege, B., Stauder, A. & Kopp, M. (2006). A WHO Jól-lét Kérdőív rövidített (WBI-5) magyar változatának validálása a Hungarostudy 2002 országos lakossági egészségfelmérés alapján. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(3), p. 247-255.
- Tardos, K. (2017). *Életkor és esélyegyenlőség : Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében*. MTD Tanácsadói Közösség; Belvedere Meridionale, Budapest; Szeged.
- Varjasi, G. (2018). *A versenyszféra kompetenciamenedzsment alapú humánerőforrás gazdálkodás modelljének alkalmazási lehetőségei a közzsférában*. [Doktori disszertáció tervezet]. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem.